

إرشادات الحوكمة في البنوك طبقاً لأفضل الممارسات الدولية والأقليمية والمحلية

إعداد: محمد طارق يوسف

زميل جمعية المحاسبين والمراجعين المصرية

شريك رئيسي – مكتب جرانت ثورنتون محمد هلال



الكلمة الإفتتاحية

بمناسبة مرور خمس سنوات علي إصدار أول دليل لقواعد ومعايير حوكمة الشركات في جمهورية مصر العربية – في أكتوبر ٢٠٠٥ – يسعدني تقديم الجزء الأول من دليل إرشادات الحوكمة في البنوك ، والذي يعد بمثابة دليل إرشادي يقدم بعض المبادئ والممارسات الجيدة في الحوكمة يمكن الإعتماد عليه كمصدر إضافي لممارسة الحوكمة في البنوك بالأضافة الي المسئولية الأجتماعية والبيئية للبنوك حيث أنها قد تمثل مسئولية مضاعفة عن المسئولية الأجتماعية و البيئية للشركات،الي جانب ملحق عن تشكيل وأختصاصات لجنة المراجعة وملحق ثان عن تشكيل واختصاصات اللجنة التنفيذية طبقا لأحكام القانون واللوائح السارية حتي تاريخ أعداد هذا الدليل و ملحق ثالث عن أهم محتويات ملخص تقرير الحوكمة (الملخص التنفيذي).

وهذا الدليل موجه بشكل خاص الي البنوك العاملة في جمهورية مصر العربية ، الا أنه يمكن الإستفادة منه في الشركات المساهمة بصفة عامة وكذلك البنوك العاملة في دول أخري و خاصة العربية مع مراعاة القوانين والتشريعات المنظمة لعمل البنوك في تلك الدول .

وسوف يتناول الجزء الثاني أهم سمات حوكمة البنوك الأسلامية وأهم الأرشادات لأعضاء مجالس ادارات الشركات التابعة للبنوك وأهم الممارسات الدولية والأقليمية في مجال حوكمة البنوك وكذلك الناحية التطبيقية عن كيفية إعداد التقرير التفصيلي للحوكمة في البنوك وكذلك كيفية إعداد ميثاق الحوكمة واللوائح الخاصة باللجان التابعة لمجلس الإدارة البنوك.

والله ولي التوفيق ،،،،

إصدار ٢٠١٠/١٠/١٠

محمد طارق يوسف

شريك رئيسي

مكتب جرانت ثورنتون – محمد هلال

زميل جمعية المحاسبين والمراجعين المصرية



المحتـــويات

الجزء الأول



الجزء الثاني



الباب الأول : أحكام تمهيدية

اولا : المقدمة

اكتسبت الحوكمة فى البنوك مكانة بارزة فى ضوء أهمية الخدمات المالية التي تقدمها البنوك ، وتعرضها بشكل كبير للصعوبات والمخاطر المحتملة ، والحاجة إلى حماية مصالح المودعين بجانب حماية أموال المساهمين وحماية مصالح الأطراف الأخري ذوي العلاقة أمثال العاملين الداخليين وجميع المتعاملين مع البنك. ففي عام ١٩٩٩ أصدرت لجنة بازل (Basel Committee) للاشراف المصرفى إرشادات بشأن اعتماد أفضل الممارسات فى البنوك ، وكذلك مقررات أو ارشادات بازل ٢ عام ٢٠٠٥ والتي تمت مراجعاتها فى فبراير ٢٠٠٦ باضافة ٨ مباديء للحوكمة والانضباط المصرفي لأعضاء مجالس ادارات البنوك ، بالاضافة لظهور بازل ٣ والتي تنص على وجوب تنويع مصادر الدخل، ليصبح هناك عدة مصادر للدخل غير النشاط الاساسي للبنك وهو النشاط المصرفي، وتطالب القواعد الجديدة البنوك بالاحتفاظ برأسمال عالي الجودة يعادل ما نسبته ٧% من قيمة اصولها عالية المخاطر , وذلك بدلاً من النسبة الحالية البالغة ٢%، وتتضمن الاتفاقية الجديدة فترة انتقالية او مهلة للبنوك للتنفيذ تمتد حتى ٢٠١٩، وكذلك الاهتمام بآلية التعامل مع المشتقات المالية العالية المخاطر والتي كانت من أهم أسباب الأزمة المالية العالمية الأخيرة في النصف الثاني من ٢٠٠٨، وكذلك العمليات المحاسبية التي تتم خارج الموازنات والقوائم والتقارير المالية الشركات(Off Records) .

والي أن يتم اعتماد مقررات لجنة بازل ٣ في صورتها النهائية و قبل أن يتم سرد أهم الارشادات الرئيسية والفرعية لحوكمة البنوك نود أن نوضح في المقدمة أهم النقاط المرتبطة بتلك الارشادات وهي كالتالي :

١) بينما أبدت منظمات متعددة الأطراف مثل البنك الدولي وبنك التنمية الآسيوي اهتمام شديداً بموضوع الحوكمة ، أسندت الريادة فى هذا المجال إلى منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية (OECD) من أجل وضع مجموعة من المبادئ بشأن الحوكمة فى يونيو من عام ١٩٩٩ والتي تم أعتبارها اول وأهم خمسة مباديء دولية لحوكمة الشركات وقد تمت مراجعتها فى أبريل ٢٠٠٤ باضافة مبدأ سادس ومهم وهو مبدأ الاطار العام والمناخ التشريعي في كل دولة والذي يسمح بتطبيق قواعد حوكمة الشركات، ونظرا لأهمية هذا المبدأ تم اضافته علي أن يكون هو المبدأ الأول من المباديء الستة لحوكمة الشركات المتعارف عليها دوليا . كما تم قبول المبادئ التي وضعتها منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية الخاصة بالحوكمة بوصفها معاييرا دولية .



٢) منذ صدور هذه المبادئ استحوذت موضوعات ذات صلة بالحوكمة على اهتمام محلي ودولي كبيرين وهناك عدة تعريفات لحوكمة الشركات تتلخص جميعها في توازن العلاقة بين مجلس الادارة والادارة التنفيذية من جهة والمساهمين والأطراف الأخرى ذوي العلاقة من جهة أخري.

٣) واستناداً لما سبق والتعريف الصادر من منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية عام ٢٠٠٤، فيمكن تعريف حوكمة الشركات للقطاع المصرفي علي أنها مجموعة من العلاقات بين مجلس ادارة البنك والإدارة التنفيذية وبين المساهمين وأصحاب الودائع وأصحاب المصلحة الآخرين.

٤) كما توفرالحوكمة أيضا هيكلا وبنية تحدد من خلالهما أهداف البنك ، فضلا عن تحديدها لوسائل بلوغ هذه الأهداف وسبل أداء الرقابة. وقد أصبح الالتزام بهذه المبادئ وتطبيقها اختباراً لصحة وسلامة الإدارة فى البنوك.

٥) ويتعلق أحد المبادئ المذكورة، بإدارة المخاطر الكامنة فى الوظائف المصرفية وكذلك بمخاطر الحوكمة غير الفعالة في البنوك، وبالإضافة إلى ما تقدم فإن إطار عمل بازل ٢ (المعدلة) قد وضع ثلاثة مفاهيم أساسية تتعلق بمتطلبات كفاية رأس المال ذات الحساسية العالية تجاه المخاطر تأخذ فى الإعتبار مخاطر التشغيل والسوق والإئتمان. ويكفل إطار عمل بازل ٢ (المعدلة) حوكمة تفى بالغرض تحت إشراف من مجلس الإدارة حيال المخاطر المتأصلة فى الأعمال التجارية ، والشفافية فى إعداد التقارير المالية وكذلك متطلبات بازل ٣ لامكانية التطبيق الجزئي – أو التطبيق الكامل – اعتبارا من عام ٢٠١١ ومراعاة معدل الكفاية علي رأس المال وكيفية التعامل مع المشتقات المالية عالية المخاطر.

٦) وإستناداً إلى ما تقدم، يسعى إطار عمل بازل إلى تضييق الفجوة بين رأس المال القانونى ورأس المال الإقتصادى ويقدم تقييماً شاملاً لجميع – أو غالبية – المخاطر المادية التى تواجهها البنوك، وعليه فإن تطبيق المبادئ التى وضعتها المؤسسات سالفة الذكر بشأن أفضل ممارسات لمبادئ الحوكمة من شأنه أن يساعد مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية على تحقيق إدارة فعالة للبنوك .

٧) تقع على عاتق مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية فى البنوك مسئولية فهم أنواع المخاطر والتأكد من أن مستويات رأس المال تعكس مثل تلك المخاطر على نحو كاف. وتحدد مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية وظائف مجلس الإدارة ومسئولياته، كما تتحمل مجالس الإدارة فى البنوك مسئولية وضع أهداف الحوكمة، وسياسات إدارة المخاطر، وصياغة سياسات وإستراتيجيات ملائمة لحماية حقوق المودعين وغيرها.

٨) تهدف هذه الإرشادات إلى توضيح الأسس والمعايير التى تنظم عمل كل من مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية وهيكلها، وتهدف أيضاً إلى بلوغ أفضل ممارسات لمبادئ الحوكمة لحماية حقوق المودعين والمساهمين، وأصحاب المصلحة الآخرين، وفقاً لحجم وأنواع النشاطات التى تمارسها البنوك. ويعمل الهيكل الموضوع للحوكمة بالإضافة إلى السياسات الخاصة بها على الفصل بين مسئوليات ووظائف مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية .



ثانيا : التعريفـــــــات

يقصد بجميع المصطلحات والمفردات المستعملة فى أحكام هذه الإرشادات المعانى التالية ما لم يرد فى النص غير ذلك :

البنك المركزي	:	البنك المركزى المصري .
البنوك	:	جميع البنوك الوطنية المرخصة من قبل البنك المركزي المصري للعمل فى جمهورية مصر العربية وفقاً لأحكام القانون والتعليمات ذات الصلة.
مجلس الإدارة	:	مجلس إدارة البنك.
الالتزام	:	الالتزام بالوائح الداخلية والمعايير والقوانين والتعليمات، بالإضافة إلى الالتزام بالمعايير والقواعد المشتركة للعمل المهنى.
الإدارة التنفيذية	:	مجموعة من الأشخاص المعينين من قبل مجلس الإدارة تضطلع بمسئوليات إدارة العمليات فى البنك، وهم الرئيس التنفيذى أو العضو المنتدب أو المدير العام ومساعديه أو من ينوب عنهم بالبنك أو كل هؤلاء في وجود كل هذه الوظائف.
الأقارب من الدرجة الأولى	:	الأب و الأم ، والزوج والزوجة ، والأولاد.
حوكمة البنوك	:	مجموعة النظم، والهياكل التنظيمية، والمعلومات المستخدمة فى تحديد الأساليب السليمة التى يستند إليها مجلس الإدارة والادارة التنفيذية، فى إدارة جميع الإستراتيجيات والعمليات المنفذة من قبل البنك ، وتحدد الحوكمة دور ومسئوليات وسلطات وحقوق مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية للبنك، كما تحدد الحوكمة أيضاً العلاقة فيما بين الهيئات والشركات التابعة للبنك ، بالإضافة إلى العلاقة ما بين المساهمين، والبنك والأطراف أصحاب المصالح.



العضو التنفيذى	: عضو مجلس الإدارة الذى يكون متفرغاً لإدارة البنك ويتقاضى راتباً شهرياً او سنوياً.
العضو المستقل	: هو عضو مجلس الإدارة المستقل عن الإدارة وليست لديه مصالح متضاربة حاليه أو محتملة ولا يعد الشخص مستقلا إذا كان :

- يمتلك على نحو مباشر أو غير مباشر حصة رئيسية فى البنك أو أية شركة ضمن مجموعة البنك .
- عضواً فى الإدارة التنفيذية خلال السنتين السابقتين لتعيينه فى المجلس أو فى البنك أو فى أية شركة ضمن مجموعة البنك .
- ذا قرابة من الدرجة الأولى بأى من أعضاء مجلس الإدارة أو الإدارة التنفيذية للبنك أو أية شركة ضمن مجموعة البنك .
- عضواً فى مجلس إدارة تابع لأية شركة ضمن مجموعة البنك أو كان مرشحاً لمثل هذه الشركة.
- عمل خلال السنتين السابقتين لتعيينه مع أية جهة ذات صلة بالبنك، أو مجموعته مثل مراجع الحسابات الخارجي ،أو الموردين الرئيسين أو العملاء أو كان مساهما رئيسياً فى أى من هذه الجهات خلال السنتين السابقتين لتعيينه فى المجلس.

العضو غير التنفيذى	: عضو مجلس الإدارة الذى يؤكد مبدأ التوازن فى قرارات مجلس الإدارة ويقدم الإستشارات المتخصصة ولا يقوم بأي عمل بأى شكل من الأشكال فى إدارة البنك.
أصحاب المصالح	: اى شخص أو هيئة لديها مصلحة مع البنك مثل المودعين، والدائنين، والمساهمين، والعاملين، والمستثمرين والعملاء، والجهات الأخرى ذات العلاقة.



ثالثا : المبادئ التى تنظم الإرشادات

١) تضع الإرشادات مباديء إسترشادية و معايير للحوكمة، وتضمن الحد الأدني لتطبيق ممارسات حوكمة سليمة للبنوك طبقاً لأفضل الممارسات الدولية .

٢) تحدد الإرشادات المسئولية للأهداف التى ينبغى تحقيقها للبنك كما تحدد صياغة كيفية تحقيق هذه الأهداف بما يتناسب مع أعمالها وأنشطتها .

٣) بالنسبة للمسئولية الاجتماعية والبيئية للبنوك فقد تم الاسترشاد بالميثاق العالمي للأمم المتحدة أو بما يسمي بالمباديء العشر وكذلك بعض المعايير الصادرة عن منظمة الأيزو وأهمها معيار المسئولية الأجتماعية رقم ٢٦٠٠٠ .

٤) قد تكون بعض القواعد التنظيمية فى هذه الإرشادات فى حالات محددة غير قابلة للتطبيق لجميع البنوك، وفى مثل هذه الحالات، يخضع البنك لمبدأ " التزم أو فسر" " Comply or Explain "

أي بمعني، الالتزام بتطبيق كل ما جاء بالقوانين والتشريعات السارية المرتبطة بالحوكمة وكذلك الالتزام بمباديء الحوكمة الواردة بتلك الارشادات – ما لم يرد بها نص تشريعي أخر ملزم - وفي حالة عدم الالتزام، يجب علي البنك تفسير أسباب عدم الألتزام ببعضها أو كلها مع وضع الأطار الزمني للتطبيق .

٥) وفي نهاية الجزء الأول من تلك الإرشادات، يتم عرض أهم البيانات الرئيسية التي يجب أن يتضمنها ملخص تقرير الحوكمة السنوي للبنك (الملخص التنفيذي لتقرير الحوكمة) .

٦) وفي نهاية الجزء الثاني من تلك الارشادات، يتم عرض نموذج للتقرير التفصيلي للحوكمة في البنوك طبقا لأفضل الممارسات الدولية، ليتم الأسترشاد به في إعداد التقرير السنوي للحوكمة سواء كان تقريرا منفصلا أو كجزء من التقرير السنوي للبنك .



الباب الثاني: الارشادات الرئيسية

أولا : مجلـــس الإدارة

تم الاسترشاد بمباديء حوكمة الشركات للجنة بازل

Basel Committee Principles on Corporate Governance

أ) المؤهـــــــلات :

١) ينبغى على أعضاء المجلس أن يكونوا مؤهلين مهنياً وعلى دراية وخبرة مناسبة تمكنهم من تولى وظائفهم الإشرافية، ويتعين عليهم أن يمتلكوا القدرة على الإدراك وعلى تقديم المساهمات المهنية فيما يتعلق بالإستراتيجيات والنشاطات التشغيلية، وتقييم المخاطر وإدارتها، والإلتزام بالقوانين واللوائح التنفيذية والمحاسبية وإعداد التقارير المالية والإتصالات.

٢) يتعين على أعضاء المجلس أن يمتلكوا القدرة للعمل بناءاً على علم تام، وبحسن نية، والحرص والإهتمام المطلوبين، وبما يخدم البنك أو أصحاب المصلحة فيه.

٣) ينبغى أن يكون عدد أعضاء مجلس الإدارة وفقاً لقانون البنك المركزي المصري، والقوانين الأخرى ذات العلاقة وأن يلبى المتطلبات المهنية من حيث حجم وتطور ومدى نشاطات البنوك فى جمهورية مصر العربية.

٤) يتعين على أعضاء المجلس امتلاك الوقت الكافى لتنفيذ مسئولياتهم، وعليه يتعين عليهم عدم قبول العضوية فى أكثر من مجلس إدارة بنك واحد او بنكين علي الأكثر بإستثناء العضوية داخل مجالس الشركات اللمساهم فيها البنك ذات المجموعة الواحدة مثل شركة قابضة أو تابعة داخل المجموعة وأن تكون العضوية وفقاً للقوانين والتعليمات.

ب) الوظائف :

١) وضع ميثاق داخلي للحوكمة في البنك على أن يعتمد من قبل الجمعية العامة.

٢) يقوم مجلس الإدارة بتوضيح قيم الحوكمة وقواعد السلوك المهنى للعمل بها بما يتلاءم مع المعايير التى ينبغى أن ينتهجها البنك، ويكون مجلس الإدارة مسئولاً عن الالتزام بالقوانين واللوائح التنظيمية النافذة الخاصة بالبنوك، ووضع السياسات المناسبة التى تمكنه من تحليل وتقييم الأداء المالى للبنك ومدى التعرض إلى المخاطر فى مختلف الأنشطة التى يمارسها البنك.



٣) وضع أو اعتماد الأهداف الإستراتيجية والخطط ، والإشراف على تنفيذها.

٤) وضع سياسات المخاطر والمتابعة، وإعداد السياسات والإجراءات الخاصة بالإشراف عيها وتنفيذها.

٥) مراجعة معايير وإجراءات المخاطر بشكل دوري (سنوى) أو كلما تطلب الأمر ذلك.

٦) إتخاذ القرارات بشأن القوائم والتقارير المالية، وخطط الأعمال الخاصة بالبنك.

٧) تنظيم عملية الترشيح لأعضاء المجلس بشفافية، والإفصاح عن المعلومات المتصلة بإجراءات الترشيح للمساهمين.

٨) إختيار أعضاء مجلس الإدارة وفقاً لمبدأ "الرجل المناسب فى المكان المناسب".

٩) اتخاذ القرارات بشأن الإختيار والتعويض ومتابعة الموظفين التنفيذيين الرئيسيين.

١٠) وضع المعايير المناسبة لأداء أعضاء مجلس الإدارة والموظفين التنفيذيين الرئيسيين.

١١) وضع المعايير الملائمة لخطط استمرارية الأعمال ومتابعة تنفيذها.

١٢) اعتماد أنظمة الرقابة الداخلية والإشراف عليها مع مراجعة سنوية لفعاليتها.

١٣) وضع سياسة مكتوبة تحد من تضارب المصالح والإشراف عليها.

١٤) وضع سياسات تنظيم علاقة البنك بأصحاب المصالح.

١٥) تدريب وتطوير أعضاء مجلس الإدارة والموظفين التنفيذيين الرئيسيين بغرض دعم واستمرارية قدرتهم بما يلبى جميع حقوقهم المهنية ومسئولياتهم .

ج) <u>المسئوليات</u> :

١) مسئولية تطبيق الحوكمة فى البنك وفقاً لنشاطاته وأوضاع السوق والعوامل الإقتصادية الأخرى ذات الصلة .

٢) مسئولية إعداد إطار عمل تنظيمى فى البنك ، لا سيما ما يتعلق بالقواعد الخاصة بالهيكل لتنظيمى وتنفيذ الأنشطة التى يقوم بها البنك ، بما فى ذلك توزيع الاختصاصات على الإدارات المختلفة فى البنك .

٣) يتحمل مجلس الإدارة المسئولية الكاملة بالإلتزام بأحكام القانون رقم ٨٨ لسنة ٢٠٠٣ والقوانين واللوائح ذات الصلة .



٤) يتحمل مجلس الإدارة المسئولية المطلقة تجاه إستراتيجية الأنشطة والعمليات ونوعية وإستقامة الحسابات والمراجعة الداخلية والرقابة الداخلية والسلامة المالية للبنك، وينبغى للمجلس أن يتمتع بمعرفة شاملة لجميع نشاطات ووظائف البنك وأنماطها بما فى ذلك منح التسهيلات والقروض. وقبول الإيداعات وإدارة الأصول والإكتتاب فى الأوراق المالية والإتجار بها والأنظمة المصرفية الإسلامية، والإتجار فى العملات الأجنبية والسلع، والصكوك والمشتقات المالية وإدارة المخاطر والرقابة الداخلية والحسابات وتقنية المعلومات.

٥) المراجعة الدورية للترتيبات التى تمت مع المراجعين الخارجين لضمان استمرارية عملهما بما يتماشى مع حجم وطبيعة عمليات البنك.

٦) مسئولية استقامة وملاءمة اللوائح التنظيمية الحسابية والمالية بما فى ذلك اللوائح المتعلقة بإعداد التقارير المالية .

٧) مسئولية إعداد تقريرمجلس الادارة والتقارير المالية السنوية للمساهمين بشأن أنشطة البنك .

٨) مسئولية تنفيذ إجراءات الإفصاح عن المعلومات والإتصال، ويشمل ذلك توفير قدر مناسب من المعلومات إلى الجمهور، وإلى الدائنين وإلى المستثمرين والمودعين ويجب أن تشمل هذه التقارير المعلومات اللازم توفرها فى التقرير السنوى على الأقل كما يجب أن تشمل هذه الإجراءات ضرورة الإتصال الجهات الإشرافية وتوفير البيانات والتقارير التى تمكنها من اتخاذ القرار المناسب .

٩) مسئولية وضع التقارير الواجب تقديمها إلى البنك المركزي كما نصت عليه القواعد الإشرافية ذات الصلة.

١٠) مسئولية إعداد نظام مراقبة داخلى فعال ومتابعته وتحديثه دوريا .

١١) مسئولية إعداد نظام معلوماتى يرفع تقارير إلى مجلس إدارة البنك بشأن التصرفات غير القانونية أو غير الأخلاقية.

١٢) مسئولية إعداد قواعد فعالة وسياسة واضحة للتعامل حيال تضارب المصالح .

١٣) مسئولية تقديم القوائم المالية وحساب توزيع الأرباح المقترح للبنك لإعتمادها قبل تقديمها إلى الجمعية العامة لأقرارها .

١٤) يجب أن يتأكد مجلس الإدارة من قيام الإدارة التنفيذية بالبنك بتزويد جميع أعضاء مجلس الإدارة بالمعلومات الكافية عن عمليات البنك وفى الوقت المناسب حتى يتسنى لهم تأدية واجباتهم والقيام بدورهم بالشكل الملائم .



١٥) تعيين أعضاء مجلس ادارة مستقلين وغير التنفيذيين لتأكيد مبدأ التوازن في قرارات مجلس الادارة وتقديم الاستشارات للأعضاء التنفيذيين .

١٦) ينبغى على مجلس الإدارة أن يضم فى عضويته عدداً محدداً من الأعضاء المستقلين لا يقل عن ثلث المجلس .

د) **الإجتماعات والتنظيم :**

١) ينبغى أن تعقد اجتماعات مجلس الإدارة الدورية طبقاً للوائح الداخلية الخاصة بتلك البنوك ، ويتعين على مجلس الإدارة أن يعقد ما لا يقل عن ستة اجتماعات فى السنة وما لا يقل عن اجتماع واحد خلال التقييم ربع السنوى ، وتكون محاضر الاجتماعات إلزامية وتصبح جزءاً من سجلات البنك .

٢) يجب على مجلس الإدارة تشكيل لجان منبثقة عن المجلس بغية القيام ببعض وظائفه ، كما تحدد صلاحيات اللجان ومهامها وسلطاتها من قبل مجلس الإدارة ذاته ، ويجب تسجيل محاضر الإجتماعات بشكل إلزامى .

(كما هو مبين في البند ثانيا)

تطبق اللجان القواعد العامة التالية :

١) أن تبين لمجلس الإدارة بشفافية تامة طريقة أدائها والقرارات التى اتخذتها.

٢) يتعين فى اللجان التى يتوقع فيها حدوث تضارب مصالح، أن تكون غالبية أعضاء اللجنة من الأعضاء المستقلين فى مجلس الإدارة كلما أمكن ذلك، ومن الأمثلة على ذلك لجنة المراجعة، ولجنة الترشيحات (لجنة لتسمية المرشحين إلى مجلس الإدارة أو إلى الإدارة التنفيذية) ولجنة تحديد المكافأت.

٣) يقدم مجلس الإدارة تقارير بشأن لجانه إلى الجمعية العامة فى إطار التقرير السنوى للحوكمة .



و) سياسة تضارب المصالح :

يعتمد مجلس الإدارة السياسات ذات العلاقة بإدارة تضارب المصالح وتطبق السياسات على مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية والعاملين والجهات ذات العلاقة المباشرة أو غير المباشرة بالبنك وأهمها الآتى:-

١) يتعين منع أعضاء مجلس الإدارة، وأعضاء الإدارة التنفيذية والعاملين فى البنك من التعامل بأسهم البنك لفترة محددة قبل الإعلان عن النتائج المالية أو أى معلومات مالية أخرى ذات صلة.

٢) ينبغى منع التعامل بالأسهم من قبل أعضاء مجلس الإدارة، وأعضاء الإدارة التنفيذية والعاملين بعد وقوع أحداث غير متوقعة (احداث هامة ومؤثرة) من شأنها التأثير على نشاطات البنك أو على وضعهما المالى وذلك لحين إعلام أصحاب المصالح.

٣) يجب على أعضاء المجلس والموظفين التنفيذيين الرئيسيين الإفصاح أمام مجلس الإدارة عن أية منفعة مادية مباشرة أو غير مباشرة تخصهم أو بالنيابة عن أطراف أخري فى أى من الصفقات أو الأمور التى تؤثر بشكل مباشر على البنك .

٤) لا يجوز الجمع بين العضوية فى مجلس إدارة بنك آخر وأية وظيفة تنفيذية فى البنك .

٥) مجلس الإدارة لا يتدخل في الأمور اليومية للبنك - الرقابة دون تدخل .

٦) يعتمد مجلس الإدارة سياسات خاصة بمنح الإئتمان إلى أعضاء مجلس الإدارة، والإدارة التنفيذية وبقية الأعضاء العاملين وفقاً للتعليمات المطبقة بهذا الشأن والصادرة من البنك المركزي .

٧) يعتمد مجلس الإدارة سياسات تضمن المعاملة المتساوية وفقاً للوائح التنظيمية لجميع العملاء ، وينبغى الابتعاد عن المعاملة التفضيلية للجهات المرتبطة بشكل مباشر أو غير مباشر بالبنك.

٨) ينبغى حماية الأفراد الذين يعدون التقارير المتعلقة بتضارب المصالح .

٩) ينبغى على البنك عدم منح الاعتمادات أو التسهيلات إلى أشخاص أو جهات أخرى على صلة بأي من المراجعين الخارجيين للبنك.

١٠) يمنع أعضاء مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية وكذلك العاملين والمراقبين والمستشارين فى البنوك من الإدلاء بأية معلومات إلى جهات أخرى إلا وفقاً للقانون أو بقرار من المحكمة، ويبقى هذا الإلتزام نافذاً بعد ترك العمل فى البنك.



ثانيا : لجان مجلس الأدارة

وأهم تلك اللجان هي:

(مرفق إختصاصات اللجان)

١) **اللجنة التنفيذية للمجلس :**

وهى التى تقوم بمساعدة المجلس فى مراجعة تفاصيل البيانات الخاصة بالأعمال لحين انعقاد المجلس فى دورته التالية، وفى الغالب تعرض الأعمال والأنشطة الرئيسية كافة على اللجنة التنفيذية لمراجعتها كما تقوم بالتنسيق بين أعمال باقى اللجان التابعة للمجلس.

٢) **لجنة المراجعة :**

التى تساعد مجلس الإدارة فى تنفيذ مسئولياته بالإشراف على نوعية واستقامة المحاسبة، والمراجعة، والرقابة الداخلية وممارسات إعداد التقارير المالية للبنك وينبغى على جميع أعضاء لجنة المراجعة (أو علي الأقل أغلبية أعضاء اللجنة) أن يكونوا مستقلين وذوى خبرة بالشئون المالية والمحاسبة، كما ينبغى أن يكون الرئيس متخصصاً بالشئون المالية أو المحاسبية .

٣) **لجنة متابعة الالتزام وتقييم المخاطر :**

وهى اللجنة المعنية بمتابعة الالتزام والمخاطر التى تحدد سياسات الالتزام، وآليات المراقبة ومعلوماتها لجميع النشاطات فى مجال المخاطر مثل مخاطر الإئتمان، ومخاطر السوق، ومخاطر التشغيل، ومخاطر السيولة النقدية، ومخاطر أخرى يقتضى الإشراف عليها، وقد يكون من المفيد تكوين لجنة الألتزام منفصلة عن لجنة تقييم المخاطر لمتابعة التزام العاملين بالبنك بالقوانين واللوائح الداخلية وكذلك الألتزام بسياسة مكافحة غسيل الأموال وتقديم تقرير الي مجلس الأدارة سنوياً .



٤) **<u>لجنة الترشيحات والحوكمة</u>** :

وهي التى تقيم المرشحين للعضوية إلى مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية وتقوم بتقديم التوصيات بشأن المرشحين لعضوية، كما تقوم بتقييم مدى كفاءة وفعالية مجلس الإدارة، بالإضافة إلى تقديم التوجيهات بشأن التجديد لأعضاء مجلس الإدارة وإستبدالهم وعليها أيضا العمل علي تحديث وتطوير ميثاق الحوكمة في البنك دورياً او كلما دعت الضرورة الي التعديل مثل صدور قرارات او قواعد جديدة تستلزم معها تعديل ميثاق الحوكمة، وأهمها متابعة ما يصدر من البنك المركزي ولجنة بازل .

٥) **<u>لجنة المكافأت</u>** :

وهي التى تقوم بتقييم بدلات ومكافأت الأعضاء فى مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية، بما يتناسب مع الأهداف طويلة الأجل للبنك .

وفى الوقت الذى أصبحت فيه لجان المراجعة والمخاطر والالتزام معيارية فى بعض البنوك، فإنه بالإمكان تقليص عدد اللجان الأخرى أو زيادتها أو دمج وظائفها، وفقاً لطبيعة وعمليات البنك .

وكما جاء البند الأول من الارشادات الرئيسية :

<u>تطبق اللجان القواعد العامة التالية</u> :

٤) أن تبين لمجلس الإدارة بشفافية تامة طريقة أدائها والقرارات التى اتخذتها.

٥) يتعين فى اللجان التى يتوقع فيها حدوث تضارب مصالح، أن تكون غالبية أعضاء اللجنة من الأعضاء المستقلين فى مجلس الإدارة كلما أمكن ذلك، ومن الأمثلة على ذلك لجنة المراجعة، ولجنة الترشيحات (لجنة لتسمية المرشحين إلى مجلس الإدارة أو إلى الإدارة التنفيذية) ولجنة تحديد المكافأت.

٦) يقدم مجلس الإدارة تقارير بشأن لجانه إلى الجمعية العامة فى إطار التقرير السنوى للحوكمة .



ثالثا : الإدارة التنفيذيـــــة

المؤهـــــلات :

١) يجب أن يكون أعضاء الإدارة التنفيذية مؤهلين مهنياً وأن يتمتعوا بقدرات ومهارات عالية ذات صلة بمؤهلاتهم الشخصية والمهنية، وتطبق الإدارة التنفيذية معايير أخلاقية رفيعة.

٢) يتعين على موظفى الإدارة التنفيذية احترام توزيع السلطات على المستويين الإستراتيجى (المجلس) والتنفيذى (الإدارة) فى البنك.

٣) يتعين على موظفى الإدارة التنفيذية أن يدركوا تماماً دورهم فيما يتعلق بحوكمة البنوك، ويتعين عليهم أيضاً أن يفهموا أنهم ملزمون بتنفيذ المتطلبات التنظيمية وتوجيهات مجلس الإدارة لمصلحة البنك .

الوظائـــف :

يجب على الإدارة التنفيذية تلبية متطلبات الوظائف التالية :-

١) إعداد هيكل تنظيمى يتم اعتماده من قبل المجلس يوزع الواجبات المسئوليات والسلطات، بالإضافة إلى رفع التقارير المعنية بالعمليات، ومن شأن هذا الهيكل أن يحد من تضارب المصالح.

٢) تنفيذ العمليات التى يقوم بها البنك .

٣) تنفيذ اللوائح التنظيمية وتوجيهات المجلس ذات الصلة بأكبر جهد ممكن بما ينسجم ومصالح البنك.

٤) القيام بالإجراءات المناسبة لتحديد وقياس وتقييم وإدارة المخاطر التى يواجهها البنك.

٥) توفير الإجراءات المناسبة لضمان تنفيذ متطلبات وظيفة متابعة الامتثال على أكمل وجه.

٦) توفير الإجراءات المناسبة فى ضوء توجيهات مجلس الإدارة بما يضمن الرقابة الداخلية المتكاملة بشكل فعال ، فضلاً عن مراجعة الرقابة الداخلية بأكملها وملاءمتها بشكل منتظم .

٧) الاحتفاظ بسجلات سليمة للإجراءات والقرارات كافة.

٨) توفير نظام معلومات للإدارة يتكون من وضع التقارير بشأن العمليات وأية نتائج ترد من المراجعة الداخلية عن الرقابة الداخلية بصورة منتظمة، وتوفير معلومات بشكل فورى إلى المجلس والتدقيق الداخلى بشأن الحقائق الهامة .



المسئوليات :

١) تكون الإدارة التنفيذية مسئولة عن تنفيذ العمليات بشكل سليم، وتكون هذه الإدارة مسئولة عن ارتباط وتكامل وشمولية ودقة تدفق المعلومات فى الوقت المناسب إلى المجلس.

٢) مسئولية الإدارة التنفيذية عن توفير معلومات كافية بشأن عملياتها إلى جميع أعضاء مجلس الإدارة بغية تمكينهم من أداء واجباتهم بشكل صحيح وفعال.

٣) مسئولية الإدارة التنفيذية عن اعداد الإجراءات المناسبة لإجتماعات مجلس الإدارة.

٤) المسئولية عن إعداد مسودة الإقتراحات التالية إلى مجلس الإدارة :

٤-١) مقترح بشأن إستراتيجية البنك .

٤-٢) مقترح بشأن الميزانية السنوية وخطة الأنشطة والأعمال .

٤-٣) مقترح بشأن سياسات الالتزام والمخاطر والتى ينبغى أن تشمل تحديد المهمات والمسئوليات وتحديد سياقات وضع التقارير الخاصة بوظيفة متابعة الالتزام ورقابة المخاطر، ولابد لهذه التعليمات أن تعتمد من قبل مجلس الإدارة، وأن تتضمن مهامها ومسئولياتها تقديم الدعم والمشورة إلى جميع العاملين وتقييم دورى لمدى تطبيق وظيفة متابعة الالتزام ورقابة المخاطر بالنسبة للبنك، وتدريب العاملين وإعداد التقارير الدورية عن نشاطها إلى الإدارة التنفيذية والإبلاغ عن أية موضوعات ذات طبيعة عاجلة .

٤-٤) مقترح بشأن نظام المراقبة الداخلية .

٤-٥) مقترح بشأن التقارير المالية.

٤-٦) مقترح بشأن التقرير السنوى.

٤-٧) أية مقترحات أخرى تكون مفيدة لمجلس الأدارة .

٥) تكون الإدارة التنفيذية مسئولة عن مدى إلتزام عمل البنك مع القوانين واللوائح المنظمة والتعليمات الأخرى المطبقة، وتتضمن بيانات إضافية (مثل تقييم الإجراءات ذات العلاقة بالمخاطر وتطوير الأداء ونتائج الأعمال وتهيئة التقارير المالية والتقارير الدورية كافة) .



التنظيـــم :

١) تضمن الإدارة التنفيذية أن تكون أنشطة المراقبة جزءاً مكملاً وأساسياً من كل الإجراءات ذات العلاقة بالعمليات المنفذة، ويتضمن ذلك مراقبة الإنحراف عن الغايات والأهداف فى العمليات وكذلك اتخاذ إجراءات تصحيحية إذا ما اقتضت الضرورة ، ومراجعة سير عمل الوحدات التنظيمية والأفراد.

٢) ومن أساليب المراقبة ما يأتى :-

٢-١) مراقبة النشاطات بما يتيح للإدارات المختلفة من مختلف المستويات مراقبة التصرفات ذات الصلة بأداء الأعمال والمخاطر.

٢-٢) استعمال المراقبة الشخصية مثل مبدأ العيون الأربعة وأخذ كشف دورى بالموجودات أو تحديد الصلاحيات والمسئوليات كلما أمكن ذلك.

٢-٣) وضع حدود للرقابة على مختلف النشاطات مثل سقوف لمنح الإئتمان أو صرف العملات الأجنبية وغيرها.

٢-٤) تأسيس نظام للصلاحيات والرقابة عليه .

٣) تنفذ الإدارة التنفيذية وظيفة متابعة الالتزام ووظيفة مراقبة المخاطر، ويتعين أن يتيسر للموظفين المسئولين عن وظيفتى متابعة الالتزام ومراقبة المخاطر صلاحية الوصول للمعلومات والمواقع كافة فى طاق وظيفتهم، وتطبق القواعد التالية على وظيفتى متابعة الإلتزام ومراقبة المخاطر.

٣-١) تقديم التقارير بشكل مباشر إلى الإدارة التنفيذية .

٣-٢) التعويض بشكل مناسب بغية تفادى تضارب المصالح.

٣-٣) التعاون الوثيق مع المراجعين الداخليين والخارجين.

٣-٤) امتلاك موارد وسلطات كافية لتنفيذ مهامها بشكل فعال وصحيح .

٤) يجوز دمج وظيفتى المتابعة ومراقبة المخاطر بالوظائف الأخرى فى البنك إذا ما سمح بذلك حجم وشكل الأنشطة والأعمال، ومع ذلك ينبغى إدراج القواعد المحددة لكل وظيفة بالتفصيل وتطبق بصورة مناسبة.



رابعا : حقوق المســــاهمين

يشارك المساهمون بصورة مناسبة فى نشاطات البنك ويتمتعون بحقوق كثيرة ، بما فى ذلك :

١) تلقى دعوة للمشاركة فى اجتماع الجمعية العامة للمساهمين، ويعقد مثل هذا الاجتماع خلال الأشهر الثلاثة الأولى بعد نهاية السنة المالية أو طبقا لمتطلبات القانون بفرض مدة أقل .

٢) انتخاب رئيس وأعضاء المجلس لفترة لا تقل عن عام واحد ولا تزيد عن ثلاث سنوات.

٣) الموافقة على تعيين أثنين مراقبي حسابات مستقلين – علي الأقل – من مكتبين مختلفين ، طبقا لتعليمات البنك المركزي في هذا الخصوص وخاصة الصادرة في عام ٢٠٠٥ في هذا الشأن وذلك لمراجعة حسابات البنك بشكل سنوى.

٤) مناقشة واعتماد كل القوانين واللوائح لمسائل الحوكمة الأساسية التى يخضع لها البنك .

٥) مناقشة واعتماد التقرير السنوى للبنك بما فى ذلك البيانات المالية وتقرير مراقبي الحسابات والسياسات المعنية بالمخاطر.

٦) إبراء ذمة أعضاء مجلس الإدارة وأعضاء الإدارة التنفيذية.

٧) طرح الأسئلة وخاصة فى اجتماع الجمعية العامة للمساهمين وقد يكون من المفيد ارسال أية أستفسارات من جانب المساهمين والمتعلقة بالقوائم والتقارير المالية السنوية الي ادارة البنك قبل أنعقاد الجمعية العامة بثلاثة أيام علي الأقل، لأتاحة الفرصة لمجلس الأدارة لأعداد الرد علي أسئلة وأستفسارات المساهمين .

٨) معاملة جميع فئات المساهمين بحيادية تامة طبقاً للقانون.

٩) توفير الحماية لصغار المساهمين من الإجراءات التعسفية التى قد تصدر عن المساهمين الرئيسيين.

١٠) حق التصويت المباشر.

١١) حق التصويت على المرشحين أو الامتناع عنه بما يتماشى مع مصالح المستفيدين، وقد يكون من المفيد استخدام طريقة التصويت التراكمي للسماح لمرشح أو أكثر من أصحاب حقوق الأقلية لعضوية مجلس الأدارة .

١٢) التشاور بحرية مع بقية المساهمين بشأن حقوق المساهمين الرئيسية.



ويتلقى المساهمون المعلومات فى الوقت المناسب بشأن :

١) جميع الوسائل ذات الصلة بغية التمكن من التصويت أو الانتخاب فى الجمعية العامة الخاصة بالمساهمين.

٢) حقوق مختلف الفئات فى الأسهم، لا سيما ما يتعلق بحقوق السيطرة الممنوحة لفئة معينة من المساهمين.

٣) القواعد والإجراءات المتعلقة بمراقبة البنك، لا سيما ما يتعلق منها بحماية المساهمين وفقاً لفئاتهم، بما فى ذلك الإجراءات التى تكفل أسعاراً شفافة ومنصفة فى الصفقات فى مجال حقوق السيطرة.

٤) الحوكمة وسياسات التصويت على القرارات الصادرة من أعضاء مجلس الادارة وأعضاء الادارة التنفيذية بإعتبارهم وكلاء مؤتمنين.

٥) سياسات المكافآت ذات الصلة بأعضاء المجلس والموظفين التنفيذيين الرئيسيين .

٦) مؤهلات وخبرات الأعضاء التى توضح امكانياتهم لخدمة المجلس .

٧) استقلالية أعضاء المجلس.

ويتعين على البنك أن يؤكد للمساهمين سنوياً ما يلى :-

١) أن البنك قد اتخذ إجراءات مناسبة وفعالة للحيلولة دون غسل الأموال وتمويل الإرهاب، والإستخدام السيئ للمعلومات الداخلية لتحقيق أغراض خاصة.

٢) عدم وجود أحكام سارية تحمى مجلس الإدارة أو الإدارة التنفيذية من المساءلة والمحاسبة .



خامسا : المراجع الداخلـــــي

١) يكون مجلس الإدارة مسئولا عن تعيين رئيس المراجعة الداخلية – بعد موافقة لجنة المراجعة – ويتعين على المراجعين الداخليين أن يكونوا متخصصين فى مسائل المراجعة ويتمتعون بمؤهلات مهنية وشخصية رفيعة بما يسهم فى تحسين مستوى أداء البنك .

٢) تشكل المراجعة الداخلية أداة من أدوات مجلس الإدارة التى يتابع بها الالتزام، حيث انه يرفع تقاريره مباشرة إلى مجلس الإدارة أو إلى لجنة المراجعة التابعة لمجلس الإدارة .

٣) تطبق القواعد التالية على المراجعة الداخلية :

٣-١) تعيين رئيس المراجعة الداخلية من قبل مجلس ادارة البنك وبعد موافقة لجنة المراجعة التي تقوم بعملية الاختبار والاختيار وتحديد الرواتب والمكافأت وكافة الاجراءات الازمة للتعيين .

٣-٢) عزل رئيس المراجعة الداخلية من قبل مجلس ادارة البنك وبعد توصية لجنة المراجعة بذلك .

٣-٣) الاتصال المباشر بمجلس الإدارة أو بلجنة المراجعة أو مجلس ادارة البنك .

٣-٤) قيام لجنة المراجعة بالاضافة إلى المراجع الداخلى بأداء بعض الواجبات وإبلاغ المجلس مباشرة بنتائجها .

٣-٥) تزويد مجلس الإدارة بتقارير عن اتصال المراجعة الداخلية بالإدارات الأخرى فى البنك مما يمكنهم من اتخاذ القرار السليم بشأن هذه التقارير .

٤) يجوز للبنك أن يوكل مهمة المراجعة الداخلية إلى مراجع خارجى إذا ما رأى أن وظيفة المراجعة الداخلية لا تؤدى عملها كما ينبغى وذلك لفترة محددة لحين الأطمئنان لعمل قسم المراجعة الداخلية بالبنك بفاعلية وبشرط أن يكون المراجع الخارجي مستقلا بخلاف المراجع الخارجي للبنك .



سادسا : المراجع الخارجـــى

١) تعتمد الجمعية العامة تعيين المراجعين الخارجين سنوياً – أثنين علي الأقل – وتحدد أتعابهم استناداً إلى مقترح من مجلس الإدارة وأن يتم التعيين وفقا لشروط البنك المركزي .

٢) ينبغى أن يكون المراجع الخارجى مستقلاً عن البنك، ولا ينبغى لعضو مجلس إدارة البنك أن يكون مساهماً أو عضواً فى مكتب المراجع الخارجى .

٣) يشترط حصول لجنة المراجعة وموافقة مجلس الإدارة إذا ما كان مكتب المراجع الخارجى سيقوم بعمل أية اعمال إضافية للبنك ، بخلاف اعمال مراجعة القوائم المالية السنوية .

٤) تراجع لجنة المراجعة الترتيبات مع مكتب المراجع الخارجى بشكل منتظم بما يضمن ملاءمتها وفقاً لحجم وطبيعة عمليات البنك .

٥) تتولى لجنة المراجعة تفعيل قنوات الاتصال بين المراجع الخارجي ومجلس الإدارة والإدارة التنفيذية فى البنك ومع الهيئات الرقابية والإشرافية، كما يجب أن تستغل نتائج المراجعة الخارجية بشكل فعال وفى الوقت المناسب .

٦) المراجع الخارجى مسئول أمام المساهمين – أصحاب حقوق الملكية – أولا ، وكذلك مجلس الإدارة والبنك عن القيام ببذل الجهد المهنى اللازم – عناية الرجل الحريص وليس عناية الرجل المعتاد – لسلامة إجراءات المراجعة فى البنك .

٧) لا يجوز ان يستمر تعيين مراقب الحسابات الخارجي – بخلاف الجهاز المركزي للمحاسبات بالنسبة للبنوك المملوكة للدولة بنسبة لا تقل عن ٢٥ % – اكثر من خمس سنوات متتالية يتم بعدها استبداله بمراقب أخر، كما لا يجوز للمراقب الحسابات الخارجي الأول العودة لمراجعة حسابات البنك مرة أخري قبل مضي ثلاث سنوات علي الأقل .

(المداورة بين مراقبي حسابات البنوك طبقا لقرارت البنك المركزي المصري في هذا الشأن) .



سابعا : الشفافيـــــة والإفصـــــاح

١) يضع مجلس الإدارة سياسات تعتمد الشفافية والإفصاح، وتكفل هذه السياسات الإفصاح فى الوقت المناسب وبشكل دقيق عن المعلومات الخاصة بجميع الشؤون المادية ذات الصلة بالبنك كافة، بما فى ذلك الوضع المالى، والأداء، والملكية، وحكم الأدارة والحوكمة. وينبغى أن تكون هذه السياسات مكتوبة ومتاحة للكافة.

٢) ويعد مجلس الإدارة تقريراً سنوياً إلى المساهمين يتضمن العناصر التالية على الأقل :

٢-١) الموقف المالى للبنك للسنة الخاصة بالأنشطة والأعمال وفقا للسياسات المحاسبية المطبقة، ولابد أن تكفل هذه المعايير تقديم وجهة نظر صريحة ومنصفة وعادلة عن البنك .

٢-٢) سياسات المخاطر ، بما فى ذلك عوامل المخاطر المتوقعة .

٢-٣) الهيكل التنظيمى للبنك بما فى ذلك تشكيل اللجان فى مجلس الإدارة والتفويض الممنوح لها، وأعضائها وإجراءات العمل الخاصة بها .

٢-٤) قائمة كاملة بأعضاء المجلس، وتوفير المعلومات المتعلقة بتعليمهم، وخبراتهم ومعلومات عن العضوية فى مجلس إدارة أية مؤسسة أخرى مثل البنوك، أو المؤسسات المالية أو الشركات المساهمة الأخري، وتحديد حالتهم فيها كعضو مستقل أو غير مستقل .

٢-٥) قائمة كاملة للأعضاء فى الإدارة التنفيذية، وتقديم المعلومات ذات الصلة بتعليمهم وخبرتهم وارتباطاتهم .

٢-٦) تقرير عن مكافآت أعضاء مجلس الإدارة وأعضاء الإدارة التنفيذية وسياسة الحوافز للعاملين.

٢-٧) سياسة الحوكمة الخاصة بالبنك وأية مقترحات للتعديل .

٢-٨) هيكل ملكية البنك، بما فى ذلك المساهمين الرئيسيين .

٢-٩) خطط وأهداف واستراتيجيات البنك .

٢-١٠) التقرير السنوى لمراقبي الحسابات الخارجيين بشأن البيانات المالية، والمخاطر الحالية والمستقبلية وفعالية المراجعة الداخلية وأداء مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية وفي حالة اختلاف مراقبي الحسابات وإصدار تقرير منفصل لكل مراقب حسابات علي حدة، يجب الأفصاح بشفافية عن سبب الأختلاف في تقرير منفصل يتم ارفاقه أو توزيعه مع تقرير مجلس الأدارة السنوي .



٢-١١) أية عقوبة أو غرامة مفروضة على البنك من قبل البنك المركزي أو أية سلطة قانونية أو تنظيمية أو إشرافية .

٢-١٢) المسائل المهمة التى تتعلق بالعاملين وأصحاب المصالح .

٢-١٣) الإفصاح عن السياسة المتبعة للمسئولية الاجتماعية في البنك تجاه المجتمع الداخلي والمتمثل في العاملين والمجتمع الوسطي والمتمثل في الدائرة المحيطة مباشرة بالبنك وبكل فرع من فروع البنك علي حدة والمجتمع الخارجي والمتمثل في الدولة والمساهمة في المشروعات القومية وأفراد المجتمع ككل .

٢-١٤) تقرير بشأن السياسات البيئية والاجتماعية فضلاً عن السياسات المتصلة بالصحة المهنية وغيرها.

٣) يجب أن يتمتع كل من المساهمين والمستثمرين بحق الوصول إلى المعلومات بما يتوافق مع القوانين واللوائح ، ويتعين توفير التقرير السنوى لكل من يهمه الأمر .



ثامنا : حقوق أصحـــــاب المصالــــح

١) ينبغى على البنك مراعاة حقوق أصحاب المصالح وفى حالة انتهاك هذه الحقوق يتعين على أصحاب المصلحة المتضررين أن يكونوا قادرين على اتخاذ الإجراء الملائم، كما هو منصوص عليه فى القانون.

٢) أصحاب المصالح هم – ضمن آخرين – الموظفون، العملاء، ولاسيما المدينين أو المودعين، والهيئات الإشرافية ، والأشخاص الذين يرتبطون بالبنك بترتيبات تعاقدية .

٣) يجب على البنك توفير معلومات كافية لأصحاب المصالح تمكنهم من المشاركة فى إجراءات الحوكمة فى البنك .

٤) يشمل مصطلح صلة غير مباشرة (لأحد الأشخاص ذات الصلة في أحد المعاملات) هو الشخص ذو صلة الذي يعمل كموظف أو مدير بأحد الكيانات التي تكون طرف في التعامل مع البنك أي أن يكون طرفا في التعامل مع البنك .

٥) اعتماد المعاملات مع الأطراف ذات الصلة (عقود المعاوضة) مع مراعاة المادة ٩٩ من قانون الشركات المساهمة رقم ١٥٩ لسنة ١٩٨١ والذي يتطلب الموافقة المسبقة من الجمعية العامة قبل أجراء تلك المعاملات وكذلك القوانين الأخري واللوائح التنظيمية الداخلية التي تنظم تلك المعاملات في البنك وتكون كالتالي :

٥-١) يجب أن يقدم المدير المالي أو المسئول عن المعاملات المالية بالبنك تقريرا شاملا للجنة المراجعة او لجنة الحوكمة ، في اول اجتماع ربع سنوي لها عن كافة عقود المعاوضة التي تمت خلال الثلاثة أشهر الماضية على تاريخ اجتماع اللجنة .

٥-٢) تقوم لجنة المراجعة او لجنة الحوكمة الخاصة بمجلس إدارة البنك باعتماد إقرار المعاملات مع الأطراف ذات الصلة والتأكد من خضوع المعاملات سالفة الذكر لمعايير قبول المعاملات مع الاطراف ذوي الصلة .



٦) عملية وإجراءات الموافقة تختص لجنة المراجعة او لجنة الحوكمة ، بأحقية تقديم توصيات بقبول أو رفض عقود المعاوضة، دون سواها من تشكيلات المجلس، وذلك بعد عرض قرارها واعتماده من مجلس الإدارة. يمكن أن تقترن الموافقة على أحد عقود المعاوضة بفرض واحد أو أكثر من الشروط التالية على كل من البنك والشخص الآخر ذو الصلة أو أن تقوم بفرض أية شروط أخرى ترى لجنة المراجعة او لجنة الحوكمة ضرورة فرضها :-

٦-١) مطالبة الشخص ذو الصلة بالاستقالة من أو تغيير منصبه داخل الكيان المرتبط بتعاملات مالية مع أطراف ذات الصلة بلبنك .

٦-٢) ضمان أن الشخص ذو الصلة لن يكون طرفا مباشرا في المفاوضات الخاصة بشروط عقد المعاوضة ولن يكون طرفا مباشرا في العلاقة المستمرة بين البنك والأشخاص أو الكيانات الأخرى المرتبطة بعقود المعاوضة.

٦-٣) تحديد فترة زمنية معينة لصلاحية عقد المعاوضة.

٦-٤) تطالب بضرورة توثيق جميع البيانات والمعلومات الخاصة بعقد المعاوضة وحصول لجنة المراجعة أو لجنة الحوكمة بصفة دورية على تقارير تعكس طبيعة وحجم عقد المعاوضة .

٦-٥) تطالب بأحقية البنك في إنهاء عقد المعاوضة بعد إعطاء فترة سماح محددة.

٦-٦) تعيين مندوب عن البنك لمتابعة ومراقبة كافة أوجه التعامل الخاصة بعقد المعاوضة.

إن أي شخص ذو صلة سواء أكان أحد الأشخاص التنفيذيين بالبنك أو عضو مجلس إدارة و تم اكتشاف قيامه بمخالفة هذه السياسة سوف يتعرض لاتخاذ إجراءات ضده تصل إلى إنهاء خدمته بالبنك أو إنهاء عضويته من مجلس الأدارة .



تاسعا : سياسة تتابع السلطة

١) وضع نظم إجراءات ترشيح وإختيار وتعيين وترقية وتقييم الموظفين خاصة بالنسبة للوظائف الرئيسية بما يدعم خطط تتابع السلطة بالبنك، وإعداد قائمة بالمرشحين سواء من الداخل أو الخارج .

٢) وضع نظم إجراءات تحديد المرشحين لتتابع السلطة خاصة بالنسبة للوظائف الرئيسية بما يدعم خطط تتابع السلطة بالبنك .

٣) تحديد مؤهلات ومهارات المرشح في خطط تتابع السلطة بالبنك .

٤) وضع الإحتياجات التدريبية للمرشح في خطط تتابع السلطة على المدى القصير والطويل في الخطة التدريبية للبنك .

٥) تفعيل دور المرشح في خطط تتابع السلطة داخليا من خلال إشراكه في تمثيل البنك من خلال المبادرات والمؤتمرات والندوات واللقاءات ، ومشاركته في اللجان الداخلية المرتبطة بتنفيذ خطة تتابع السلطة الموضوعة بلبنك .

٦) وضع خطط لتتابع السلطة بالبنك في الحالات الطارئة.

٧) وضع نظم إجراءات أنهاء الخدمة خاصة بالنسبة للوظائف الرئيسية بما يسمح بتحليل الأسباب والحلول ويستخدم كنظام للبيانات المرتدة حول مدى كفاءة نظام الموارد البشرية بالبنك .

٨) وضع نظم إجراءات للمتدربين داخل البنك بما يسمح لترشيح الأفراد المؤهلين للعمل خاصة بالنسبة للوظائف الرئيسية بما يدعم خطط تتابع السلطة بالبنك.



الباب الثالث : الارشادات الأخري

اولا : المسئولية الأجتماعية والبيئية

١) المقدمة

العمل الاجتماعي والمسئولية الاجتماعية للشركات والبنوك، هي تعتبر مفاهيم جديدة لمعاني قديمة ، فمع بدء الحياة ، بدأ الانسان يتطلع الى المستقبل فلم يجد الا التعايش والتعاون مع الآخرين كاساس يضمن له الاستمرارية والبقاء .

من هنا كانت البدايات الاولى للعمل الاجتماعي وتضافر جهود الافراد والتي تشكلت مع نشاة المجتمعات وتطورت مع تطور الحضارات .

ومع تطور الحياة وظهور الشركات العملاقة والمتعددة الجنسيات وظهور معايير أخري ، بخلاف معيار الربحية ، يمكن علي اساسها تقييم الشركات ، ومن اهمها المعايير الأخلاقية والسلوكية ، دون التخلى عن أهدافها الربحية .

وفي اواخر التسعينات (في نهاية القرن الماضي) اطلق الامين العام السابق للامم المتحدة – كوفي عنان– مبادرته التى تسعى الى تفعيل دور المسئولية الاجتماعية للشركات في المجتمع والتى سميت بالاتفاق العالمي(Global Compact) الذي يضم مجموعة من المبادىء الرئيسية (١٠ مباديء) والتي تكرس مفاهيم التعاون بين قطاع الاعمال والمجتمعات التى تعمل فيها .

مفهوم العمل الاجتماعي والمسئولية الاجتماعية

بعد العديد من الابحاث التي اظهرت انه لم يعد تقييم الشركات والبنوك يعتمد على ربحيتها فقط ، ولم تعد المراكز المالية الجيدة للشركات وحدها العامل الاساسي لبناء ثقة المساهمين والمستثمرين والمودعين والاطراف الاخري ذوي العلاقة، فقد ظهرت مفاهيم حديثة تساعد على خلق بيئة عمل قادرة على التعامل مع التطورات السريعة والمتلاحقة في الجوانب الاقتصادية عبر أنحاء العالم وبخاصة بعد ظهور نوعية جديدة من المستثمرين تهتم بالأخلاقيات والسلوكيات وهو ما يسمي بالمستثمر الملتزم (Ethical Investor) ويظهر ذلك بوضوح في لجوء بعض الافراد في الاستثمار او ايداع مدخراتهم في المؤسسات المالية او البنوك او حتي الشركات التي تتعامل بنظام المضاربات والمعاملات الاسلامية والتي تقوم برعاية المجتمع التي تعيش فيه وذلك عن طريق خصم نسبة الزكاة المقررة شرعا من الارباح قبل التوزيع علي المستثمرين.



وكان من أبرز هذه المفاهيم مفهوم "المسئولية الاجتماعية" حيث ادركت الشركات والبنوك والكيانات الاقتصادية المختلفة أنها غير معزولة عن المجتمع الذي تعيش فيه، وتنبهت إلى ضرورة توسيع نشاطاتها لتشمل ما هو أكثر من النشاطات الإنتاجية او الخدمية، مثل هموم المجتمع والبيئة ، وإلى ضرورة الأخذ بعين الاعتبار الأضلاع الثلاثة التي عرّفها مجلس الأعمال العالمي للتنمية المستدامة وهي: النمو الاقتصادي والتقدم الاجتماعي وحماية البيئة .

ومفهوم العمل الاجتماعي هو انه عمل غير ربحي وبدون مقابل .

<u>أهداف العمل الاجتماعي :</u>

١) تقليل وتخفيف المشكلات التي تواجه المجتمع .
٢) تنمية روح المشاركة في المجتمع ومواجهة السلبية ولامبالاة .
٣) الإسراع في التنمية و القضاء علي الأمية .
٤) الحصول على مكانه أفضل في المجتمع .
٥) تنمية روح الانتماء لدي أفراد المجتمع .
٦) توجيه البحث العلمي لخدمة أهداف المجتمع .
٧) التأثير على متخذي القرار في الدولة والقطاع الخاص لتبنى قرارات وتشريعات للدفاع عن حقوق أفراد المجتمع السياسية والمدنية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية .

معظم الشركات والبنوك تقوم بالخلط بين مفهوم المسئولية الاجتماعية والعمل الخيري ولا تعي مفهوم المسئولية بمعناها الواسع، فهي تشمل جوانب كثيرة منها الإلتزام بالأنظمة والقوانين المتبعة، والنواحي الصحية والبيئية، ومراعاة حقوق الإنسان وخاصة حقوق العاملين، وتطوير المجتمع المحلى والالتزام بالمنافسة العادلة، والبعد عن الاحتكار، وإرضاء المستهلك .

إن قيام البنوك بدورها تجاه المسئولية الاجتماعية يضمن إلى حد ما دعم جميع أفراد المجتمع لأهدافها ورسالتها التنموية والاعتراف بوجودها، والمساهمة في سد احتياجات المجتمع ومتطلباته الحياتية والمعيشية الضرورية، بالإضافة لخلق فرص عمل جديدة من خلال إقامة مشاريع خيرية واجتماعية ذات طابع تنموي.

ومن الفوائد التي تجنيها الشركات والبنوك التي تطبق المسئولية الاجتماعية هي تقليص تكاليف التشغيل وتحسين جودة المنتجات وسمعتها وزيادة الإنتاجية والنوعية وزيادة المبيعات وتأكيد انتماء العملاء لمنتجات الشركة او البنك .



وحتى الآن لا توجد قوانين او تشريعات تلزم الشركات فالمسئولية الاجتماعية لا تزال في جوهرها أدبية ومعنوية أي إنها تستمد قوتها وقبولها وانتشارها من طبيعتها التطوعية والاختيارية ومن هنا فقد تعددت صور المبادرات والفعاليات بحسب طبيعة البيئة المحيطة ونطاق نشاط الشركة ، وما تتمتع به كل شركة من قدرة مالية وبشرية وهذه المسئولية بطبيعتها ليست جامدة بل لها الصفة الديناميكية والواقعية وتتصف بالتطور المستمر كي تتواءم بسرعة وفق مصالحها وبحسب المتغيرات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية .

كما انه لا توجد حتي الان قواعد او معايير محددة ومتفق عليها او متعارف عليها للمسئولية الاجتماعية للشركات ولكن هناك اجتهادات ومحاولات ودراسات من عدة منظمات وجهات عالمية لوضع قواعد ووحدات لقياس المسئولية الاجتماعية للشركات ولعل من ابرز تلك الجهات هي منظمة الايزو العالمية والتي بصدد اصدار معيار خاص بالمسئولية الاجتماعية تحت مسمي "الأيزو ٢٦٠٠٠" وذلك خلال عام ٢٠١٠ .

٢) التعريفات

وهناك عدة تعريفات للمسئولية الاجتماعية ، تختلف باختلاف وجهات النظر في تحديد شكل هذه المسئولية ، فالبعض يراها بمثابة تذكير للشركات والبنوك بمسئولياتها وواجباتها إزاء مجتمعها الذي تنتسب إليه ، بينما يرى البعض الآخر، أن الالتزام بهذه المسئولية لا يتجاوز مجرد مبادرات اختيارية تقوم بها الشركات بإرادتها المنفردة تجاه المجتمع.

ويرى آخرون أنها صورة من صور الملائمة الاجتماعية الواجبة على الشركات والبنوك وقد عرف مجلس الأعمال العالمي للتنمية المستدامة المسئولية الاجتماعية على أنها:

"الالتزام المستمر من قبل شركات الأعمال بالتصرف أخلاقياً والمساهمة في تحقيق التنمية الاقتصادية والعمل على تحسين نوعية الظروف المعيشية للقوى العاملة وعائلاتهم، والمجتمع المحلي والمجتمع ككل".

وبصفة عامة فقد عرف البنك الدولي مفهوم المسئولية الاجتماعية للشركات ومجتمع الأعمال على أنها:

"التزام منظمات الاعمال بالمساهمة في التنمية المستدامة من خلال العمل مع موظفيهم والمجتمع المحلي والمجتمع ككل لتحسين مستوى معيشة الناس بأسلوب يخدم التجارة ويخدم التنمية في ان واحد".

وتعني التنمية المستدامة هي النمو المتزايد والمستقر والمستمر للشركة .



وقد أشارت الدراسات التي قامت بها "منظمة تسخير الأعمال التجارية لصالح المسئولية الاجتماعية" في الولايات المتحدة الأمريكية إلى أن الشركات التي توازن بين مصالحها ومصالح حاملي الأسهم حققت معدلات نمو ومعدلات توليد عمالة ماهرة تفوق الشركات الأخرى بنسبة أربعة أضعاف.

فمن المعروف أن الحكومات – سواء في البلاد المتقدمة أو النامية – لم تعد قادرة على سد احتياجات كل أفراد المجتمع ، فمع تعقد الظروف ازدادت الاحتياجات الاجتماعية وأصبحت في تغيّر مستمر.

ولذلك كان لابد من أن تكون هناك جهات أخرى تعمل بجانب الحكومات تقوم بملىء المجال العام وتكمّل الدور الذي تقوم به الجهات الحكومية في تلبية الاحتياجات الاجتماعية، وهي من نصيب الأفراد والشركات وكذلك منظمات المجتمع المدني .

يعتبر العمل الاجتماعي، للأفراد والمؤسسات المالية والبنوك، من أهم الوسائل المستخدمة من جانب الدول ، للمشاركة في النهوض بمكانة المجتمعات في عصرنا الحالي .

كما يعتبر دور الأفراد والمؤسسات المالية والبنوك دورا هاما في معالجة القضايا الاجتماعية والاقتصادية في المجتمع .

ومجمل القول:

هو ليس من المهم حجم او كمية الاموال التي يتم انفاقها علي المسئولية الاجتماعية

ولكن الاهم كيفية الاستفادة من تلك الاموال !

“Corporate Social Responsibility is not about how money it spent,
It’s about how money is made “



٣) المسئولية الاجتماعية للبنوك

تلعب البنوك والمؤسسات المالية بصفة عامة دورا أساسيا في خدمة الأهداف الاجتماعية بجانب الأهداف الاقتصادية والتي تتمثل في زيادة الربحية بالإضافة إلي تعظيم حقوق ملكية مساهمي البنك أو المؤسسة المالية (أصحاب رأس المال)، وذلك لتحقيق التنمية الشاملة والتي لها التأثير علي المدي المستمر والبعيد وتساعد علي تحقيق الأهداف المرجوة والمنشودة .

وقد ادي التغير في مفهوم مسئولية البنوك والمؤسسات المالية في الآونة الأخيرة الي ظهور مسئوليتها الاجتماعية بجانب مسئوليتها الاقتصادية، وتطور مفهوم تمثيل المصالح Stewardship Concept الذي يؤكد علي مسئولية إدارة البنك علي مراعاة مصالح الأطراف العديدة: كالمودعين، العملاء والعاملين بالبنك بالإضافة إلي البيئة المحيطة لمجال العمل (الداخلي والوسطي) والمجتمع ككل (الخارجي)، وهي بذلك تلقي علي البنوك والمؤسسات المالية (مثل شركات التأمين وخلافه) ، مسئولية اضافية و قد تكون مضاعفة عن المسئولية الملقاة علي عاتق الشركات التجارية .

وقد برزت في الفترة الأخيرة أهمية " الإفصاح والشفافية " كمبديء هام من مبادئ الحوكمة الرشيدة في مجال العمل الاجتماعي، ومن أهم متطلبات "القيد والاستمرار في القيد" ببورصة الأوراق المالية تقديم تقرير عن العاملين والمسئولية الاجتماعية نحوهم مما يكون له التأثير علي رغبة المستثمرين والمودعين وغيرهم في المساهمة أو زيادة استثماراتهم أو إيداعاتهم في البنك المتداول اسهمه في البورصة نتيجة وجود تقارير شفافة ومنشورة عن النشاط الاجتماعي .

وهناك مؤشرات هامة يتم عن طريقها التعرف علي مدي نجاح البنك في أداء دوره الشامل لتحقيق رضاء المجتمع بمن فيهم من أصحاب حقوق الملكية (المساهمين) حتى يصبح مقبولا اجتماعيا ومنها مؤشر العمالة والذي يقيس معدل دوران العمالة وكذلك يقيس معدلات الغياب والتأخير والإصابات و.......... الخ.



وهناك مؤشر يخص المجتمع ككل من قياس معدل القيمة المضافة وتحسين مستوي المجتمع وكذلك قياس نسب العادم والفضلات والضوضاء وما إلي ذلك وتأثير ذلك علي المناخ والبيئة المحيطة بالعمل .

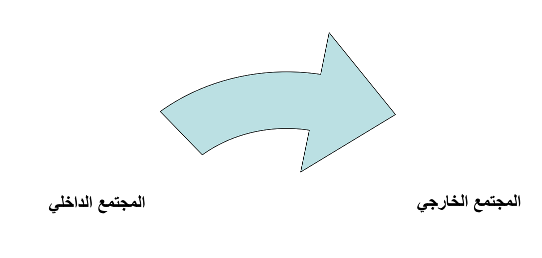
" على الدولة تشجيع البنوك على تخصيص حصص مناسبة للتمويل الاجتماعي "

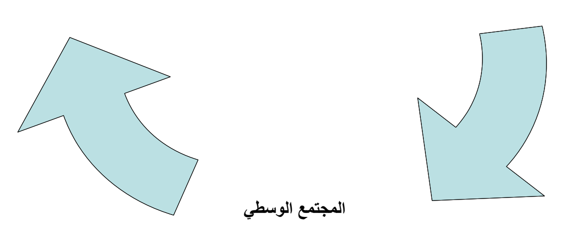
وقد يتم ذلك عن طريق فرض أو سن بعض التشريعات والقوانين علي سبيل المثال: قوانين الضرائب والرسوم: وضع تشريعات ضريبية تسمح إما ببعض الإعفاءات أو بالتخفيضات من الضرائب والرسوم لتشجيع البنوك في المساهمة في العمل الاجتماعي، أو تخفيض أسعار الفائدة لما سيتم تمويله من المشروعات الاجتماعية وكذلك الصندوق الاجتماعي ودوره الاجتماعي الهام جدا والمؤثر في تمويل المشروعات الصغيرة والمتناهية الصغر ليساهم في القضاء علي أهم الظواهر السلبية وهي ظاهرة ارتفاع معدلات البطالة في الدول النامية والأقل نموا .

وهناك مسئولية علي البنوك في الاستثمار طويل الاجل والذي يحجم عنه القطاع الخاص- حيث ان هناك جزء من ايراداتها من عملاء الاستثمار طويل الاجل – وعلي سبيل المثال مشروعات الاسكان وكما كان في الماضي فمعظم البنايات القديمة في وسط القاهرة تمتلكها شركات التأمين المصرية وتقوم بايجار وحداتها الي الافراد والعائلات والشركات هو ما يساهم في حل مشكلة السكن .



(ب)المسئولية الاجتماعية للبنوك





M. TAREK YOUSSEF

المقصود بالنموذج السابق

(ينطبق علي الشركات والبنوك وكافة منظمات الاعمال)

١) **المجتمع الداخلي** : يقصد به داخل البنك (العاملين) وهو ما يعني مراعاة العاملين عن طريق مراعاة حقوقهم و التأمين عليهم والتعاقد مع الاطباء لعلاجهم واسرهم ، التعليم والتدريب المستمر ، اقامة الحفلات والرحلات الترفيهية وغير ذلك من المسئولية تجاه العاملين بالشركة

٢) **المجتمع الوسطي** : هو المحيط الخارجي مباشرة (الحي والمدينة و...) وهو ما يعني اقامة المشروعات الخيرية والتي لها بعد اجتماعي في المنطقة المحيطة بالبنك و خاصة فروع البنوك في الأرياف وخارج الوادي القديم وكذلك اقامة الحدائق والمتنزهات للحفاظ علي البيئة والنظافة العامة والاستفادة من سكان المنطقة من حديثي التخرج والعمالة مهرة في التعيين في فرع البنك او العمالة غير المدربة كعمالة مؤقتة للعمل في بعض الاعمال التي لا تتطلب خبرات معينة مثل التعبئة والتغليف وفي اعمال النظافة .



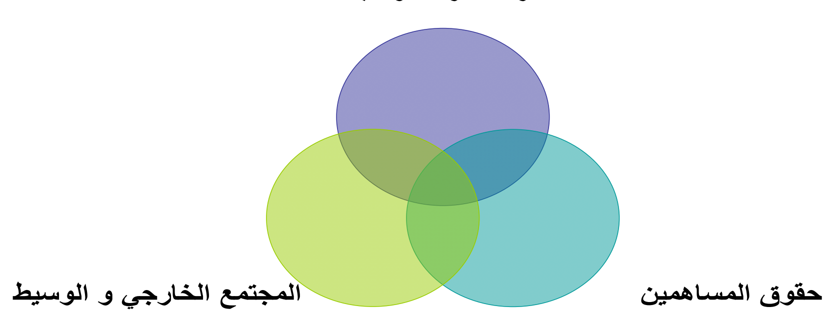
٣) **<u>المجتمع الخارجي</u>** : هي الدولة كلها التي يعمل بها البنك وهو ما يعني ما قد يعود بالنفع علي افراد المجتمع ككل وقد يقول البعض ان الالتزام الكامل للشركات بسداد الضرائب والجمارك والرسوم وما الي ذلك من مستحقات للدولة يكفي كمسئولية اجتماعية للبنوك ولكن يجب ان يكون هناك مساهمات اخرى للبنوك في المشروعات الحيوية ذات المردود الاجتماعي بعيدا عن الالزام والالتزام، فقد يكون من المفيد <u>انشاء</u> صندوق للازمات والكوارث يتم تمويله علي مدار العام من البنوك لمواجهة الاسر المتضررة من الكوارث الطبيعية او غير ذلك من النكبات المفاجئة التي من الممكن ان تصيب افراد المجتمع والتي يتم التعامل معها ايضا بصورة مفاجئة فيتم مناشدة البنوك والشركات ورجال الاعمال للتبرع للمصابين والاسر المتضررة (وهو ما يحدث – علي سبيل المثال – في احد البرامج الشهيرة في التلفزيون المصري) عند وقوع كل كارثة، وقد يكون من المفيد ان يقوم هذا الصندوق – صندوق النكبات او الكوارث – بالاستعانة بالخبراء في المجالات المختلفة للتنبؤ بالمخاطر المستقبلية ووضع برامج لكيفية تفاديها بقدر الامكان والمتاح من الامكانيات، او كيفية التعامل مع المخاطر الكارثية للتخفيف من اثاره او لتخفيض الاضرار المترتبة علي حدوثه وهو ما يدخل ضمن خبرة البنوك في التعامل مع المخاطر وكيفية تجنبها أو تخفيف أثارها .



نموذج (٢)

نموزج مقترح للتوازن
لمنظومة العمل الاجتماعي

ادارة الشركة او البنك



M. TAREK YOUSSEF

المقصود بهذا النموذج

هو القاء الضوء علي التداخل الواضح بين الادارة والمساهمين والمجتمع

- ❖ علي الإدارة أن تسعي لتحقيق التوازن بين حقوق المساهمين والمودعين من جهة والأطراف الأخرى بما في ذلك المجتمع باطرافه الثلاثة (الداخلي والوسطي والخارجي) من جهة أخري، للمحافظة علي الاستمرارية وتشجيع العاملين وكذلك جذب المستثمر الملتزم .

١) إن مسئولية الجهاز المصرفى البيئية تحتم عليه عدم تمويل مشروعات تؤدى إلى تلوث البيئة، لأن غياب المعايير البيئية عند منح الائتمان المصرفى لمشروعات بيئية الأعمال يترتب عليه أن الجهاز المصرفى يكون قد ساعد عن غير ذى قصد فى تدهور البيئة .

٢) يجب ان تعتمد قرارات الائتمان فى قطاع البنوك علي الإفصاح عن الأداء الاجتماعى والبيئى وأن يكون له تأثيرا على القدرة على الإقراض .



ثانيا : تقريرالحوكمة

يتعين على المجلس إعداد تقرير سنوى يوقعه رئيس مجلس الادارة ورئيس لجنة الحوكمة، أو رئيس لجنة الالتزام أو المراجعة، ويقوم بمراجعه هذا التقرير مراجع حسابات مستقل، يتضمن تقييم المجلس لمدي الالتزام بمباديء الحوكمة ويرفع التقرير الى المساهمين في اجتماع الجمعية العامة السنوي، ويمكن أن يكون تقرير الحوكمة مستقلا أو ان يكون هناك فقرة مستقلة عن الحوكمة في التقرير السنوي للبنك ورأي مراجع الحسابات المستقل عن مدي التزام البنك بمباديء الحوكمة، ويتضمن التقرير كل المعلومات المتعلقة بتلك المباديء وبصفة خاصة :

١) أى مخالفات ارتكبت خلال السنة المالية وبيان أسبابها وطريقة معالجتها وسبل تفاديها فى المستقبل.
٢) الاعضاء الذين يتألف منهم مجلس الادارة ولجانه ومسئولياتهم ونشاطاتهم خلال السنة وفقاً لفئات الاعضاء من أعضاء تنفيذين وغير التنفيذيين والمستقلين وصلاحياتهم .
٣) طريقة تحديد مكافآت اعضاء المجلس والادارة التنفيذية العليا فى البنك .
٤) بيان يوضح عدد حضور أعضاء المجلس لاجتماعات مجلس الادارة واللجان .
٥) اجراءات الرقابة الداخلية بما فى ذلك الاشراف على الشؤون المالية والاستثمارات وادارة المخاطر.
٦) الاجراء الذى يتبعه البنك لتحديد المخاطر الكبيرة وتقييمها وادارتها وتحليل مقارن لعوامل المخاطر التى يواجهها البنك ومناقشة الانظمة المعتمدة لمواجهة التغييرات الجذرية أو غير المتوقعة فى السوق.
٧) تقييم اداء المجلس والادارة العليا فى تطبيق نظام الرقابة الداخلية بما فى ذلك تحديد عدد المرات التى اخطر فيها المجلس بمسائل رقابية (بما فى ذلك ادارة المخاطر) والطريقة التى عالج بها المجلس هذه المسائل .
٨) الاخفاق فى تطبيق الرقابة الداخلية او مواطن الضعف فى تطبيقها او حالات الطوارئ التى اثرت او قد تؤثر على الاداء المالى للبنك والاجراء الذى المتبع فى معالجة الاخفاق فى تطبيق الرقابة الداخلية (لاسيما المشاكل المفصح عنها فى التقارير السنويةللبنك وبياناتها المالية).
٩) الالتزام بالقواعد والشروط التى تحكم الافصاح فى البورصة المصرية .
١٠) الالتزام بانظمة الرقابة الداخلية عند تحديد المخاطر وادارتها.
١١) الإفصاح عن كل المعلومات ذات الصلة التي تصف عمليات ادارة المخاطر واجراءات الرقابة الداخلية بالبنك .



خاتمـــــة الجزء الاول

١) تدل حوكمة البنوك على الأسلوب الذى يستخدمه مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية فى توجيه وإدارة أعمال وشئون البنك.

وتختلف البنوك فى طبيعة عملها عن غيرها من حيث الأموال التى تديرها للغير وهم تحديداً المودعين إضافة إلى أن تعرض أى بنك للمخاطر قد يؤدى إلى انتقال هذه المخاطر إلى باقى البنوك مما يؤدى إلى الإضرار بأصحاب المصالح ويؤثر أيضاً على استقرار النظام المصرفى بوجه عام . وقد تم اعداد هذه الإرشادات لتطبيق الحوكمة استناداً إلى قانون الشركات وقانون البنك المركزي والقوانين الأخرى ذات العلاقة .

واعتماداً على أهم المعايير الدولية الصادرة في هذا الشأن وخاصة الصادرة من قبل

" منظمة التعاون الاقتصادى والتنمية – OECD – "

" ولجنة بازل والمؤسسات الدولية الأخرى " .

٢) وأخيرا، وفي نهاية هذا الجزء الأول من تلك الأرشادات، نود أن نذكر ان الالتزام بما جاء بها لا يعد الزاما علي البنوك ولكن قد يعد مقياساً لتطبيق المباديء السليمة للحوكمة فى البنوك وفقا لأفضل الممارسات الدولية .



المـلاحق

استرشادا بقانون البنك المركزي والجهاز المصرفي والنقد رقم ٨٨ لسنة ٢٠٠٣

المعدل بالقانونين ١٦٢ / ٢٠٠٤ و ٩٣ / ٢٠٠٥

ولائحته التنفيذية الصادرة بقرار رئيس جمهورية مصر العربية رقم ١٠١ لسنة ٢٠٠٤



<u>ملحق رقم (١)</u>

<u>تشكيل واختصاصات لجنة المراجعة</u>

<u>مادة ٨٢ من القانون</u>

تشكل في كل بنك لجنة داخلية للمراجعة من ثلاثة من أعضاء مجلس الأدارة غير التنفيذيين يختارهم المجلس .... وتحدد اللائحة التنفيذية لهذا القانون أختصاصات ونظام العمل ....
....
....
....

<u>مادة (٢٧) من اللائحة التنفيذية</u>

تتولى اللجنة الداخلية للمراجعة المشكلة في كل بنك تطبيقا لاحكام المادة (٨٢) من القانون الاختصاصات الاتية:

١) اقتراح تعيين مراقبي الحسابات وتحديد اتعابهما، والنظر في الامور المتعلقة باستقالتهما او اقالتهما، وبما لا يخالف احكام القانون وقانون الجهاز المركزي للمحاسبات.
٢) ابداء الراي في شان الاذن بتكليف مراقبي الحسابات باداء خدمات لصالح البنك بخلاف مراجعة القوائم المالية وفي شان الاتعاب المقدرة عنها، وبما لا يخل بمقتضيات استقلالهما.
٣) مناقشة ما تراه اللجنة من موضوعات مع مدير التفتيش الداخلي والمسئول عن الالتزام بالبنك ومراقبي الحسابات والمسئولين المختصين وكذلك ما يرى اي من هؤلاء مناقشته مع اللجنة.
٤) دراسة القوائم المالية السنوية قبل تقديمها الى مجلس الادارة لاعتمادها.
٥) الاطلاع على القوائم المالية السنوية المعدة للنشر قبل نشرها والتاكد من اتساقها مع بيانات القوائم المالية وقواعد النشر الصادرة عن البنك المركزي.
٦) التنسيق بين مهام المراجعة الداخلية والخارجية والتاكد من عدم وجود قيود تعوق الاتصال بين مدير التفتيش الداخلي ومراقبي الحسابات وكل من مجلس الادارة ولجنة المراجعة.
٧) مراجعة خطة المراجعة الداخلية السنوية واقرارها.



٨) مراجعة التقارير المعدة من قبل ادارة التفتيش الداخلي بما في ذلك التقارير المتعلقة بمدى كفاية نظم الرقابة الداخلية بالبنك ومدى الالتزام بما ورد بها، وكذا متابعة توصيات هذه الادارة ومدى استجابة ادارة البنك لها.
٩) مراجعة التقارير المعدة من قبل المسئول عن الالتزام بالبنك وخاصة ما يتعلق بمخالفة التشريعات السارية واللوائح الداخلية للبنك والتعليمات التي يصدرها البنك المركزي.
١٠) دراسة المعوقات التي تواجه عمليات المراجعة الداخلية او عمل المسئول عن الالتزام واقتراح الوسائل الكفيلة بازالتها.
١١) مراجعة تقرير ادارة التفتيش الداخلي للبنك عن مدى توافر العاملين المؤهلين بهذه الادارة ومستوى تاهيل المسئول عن الالتزام بالبنك ومستويات تدريبهم وتاهيلهم.
١٢) التاكد من قيام الادارة التنفيذية بالبنك بمراجعة قيم الضمانات المقدمة من العملاء لمقابلة التمويل والتسهيلات الائتمانية المقدمة لهم دوريا وتحديد الاجراءات الواجب اتخاذها لمواجهة اي انخفاض في هذه القيم وابلاغها لمجلس ادارة البنك لاتخاذ قرار بشانها.
١٣) مراجعة الاجراءات المتخذة من قبل ادارة البنك للالتزام بالمعايير والضوابط الرقابية التي يضعها البنك المركزي والتحقق من اتخاذ الادارة للاجراءات التصحيحية في حالة مخالفتها.
١٤) التحقق من ان البنك ، قد انشا نظاما رقابيا واتخذ اجراءات تنفيذية لمكافحة عمليات غسل الاموال .
١٥) دراسة ملاحظات البنك المركزي ، الواردة بتقارير التفتيش الذي تم على البنك وملاحظاته على القوائم المالية للبنك، وابلاغها لمجلس الادارة مصحوبة بتوصيات اللجنة .
١٦) دراسة ملاحظات مراقبي الحسابات الواردة بتقريرهما على القوائم المالية للبنك وبتقاريرهما الاخرى المرسلة لادارة البنك خلال العام وابلاغها لمجلس الادارة مصحوبة بتوصيات اللجنة.

المادة (٢٨) من اللائحة التنفيذية

تعقد لجنة المراجعة الداخلية المنصوص عليها في المادة (٢٧) من هذه اللائحة اجتماعا على الاقل كل ثلاثة اشهر ، يحضره مراقبا حسابات البنك ، وذلك بدعوة من رئيسها او بطلب من اي من مراقبي الحسابات ، وللجنة ان تستعين في عملها بمن تراه ، ويعرض رئيس اللجنة محاضر اجتماعاتها وتوصياتها على مجلس ادارة البنك ليتخذ ما يراه بشانها. ويحضر اجتماعات اللجنة مدير التفتيش الداخلي، والمسئول عن الالتزام بالبنك بالاضافة الى من ترى اللجنة دعوته من اعضاء مجلس الادارة الاخرين او المديرين التنفيذيين للبنك دون ان يكون لهم صوت معدود. ويعين رئيس اللجنة المسئول عن الاعداد لاجتماعات اللجنة واعداد محاضرها، وعلى اللجنة اعداد تقرير سنوي عن اعمالها وتوصياتها يقدم الى مجلس ادارة البنك.



ملحق رقم (٢)

تشكيل واختصاصات اللجنة التنفيذية

مادة (٨٢) من القانون

تشكل في كل بنك.............................. ،

كما تنشأ لجنة تنفيذية يشكلها مجلس أدارة البنك من بين أعضائه التنفيذيين والعاملين بالبنك وتحدد اللائحة التنفيذية لهذا القانون اختصاصات ونظام العمل ....

مادة (٢٩) اللائحة التنفيذية

تختص اللجنة التنفيذية التى تشكل فى كل بنك تطبيقاً لأحكام المادة (٨٢) من القانون بما يلى :

١) دراسة وإتخاذ القرارات بشأن التمويل والتسهيلات الإئتمانية فى إطار الصلاحيات المخولة اللجنة تطبيقاً لقواعد تقديم الائتمان التى يضعها البنك .
٢) دراسة وإتخاذ القرارات بشأن المساهمات فى رؤوس أموال الشركات فى إطار الصلاحيات المخولة للجنة.
٣) إبداء الرأى فى تقارير تصنيف ما يقدمه البنك من تمويل وتسهيلات ائتمانية لعملائه والمخصصات المقترح تكوينها لمقابلتها ، وتقارير تقييم المساهمات فى رؤوس أموال الشركات وعرضها على مجلس الادارة مشفوعة برأيها فيها.
٤) إبداء الرأى فى تعديل الهيكل التنظيمى والوظيفى للبنك واللوائح والنظم الخاصة بسير العمل فيه.
٥) مباشرة الصلاحيات المقررة فى لوائح البنك.



ملحق رقم (٣)

أهم محتويات تقرير الحوكمة المبدئي

(الملخص التنفيذي)

١) رسالة البنك :

الرؤية والرسالة والأهداف والفلسفة العامة للبنك عن كيفية تنظيم وإدارة البنك وتقرير مفصل عن كيفية تطبيقها لقواعد الحوكمة المنصوص عليها في القوانين والميثاق الخاص بالحوكمة في البنك .

٢) مجلس الإدارة :

٢-١) تكوين وتصنيف أعضاء مجلس الإدارة ، على سبيل المثال عضو مجلس الإدارة التنفيذي وعضو مجلس الإدارة غير التنفيذي وعضو مجلس الإدارة المستقل وعضو مجلس الإدارة المعين من الشخصية الأعتبارية أو من مستثمر رئيسي فى أسهم البنك أو من جهة مقرضة .

٢-٢) حضور كل عضو من أعضاء مجلس الإدارة لاجتماعات المجلس بالإضافة إلى آخر اجتماع للجمعية العامة.

٢-٣) لجان المجلس التى يكون فيها عضو مجلس الإدارة عضوا أو رئيسا من حيث عدد مرات الحضور والغياب مع ذكر المبررات .

٢-٤) عدد إجتماعات المجلس المنعقدة وتواريخها.

٣) لجنة المراجعة واللجان الأخرى :

٣-١) وصف مختصر لاختصاصات اللجنة والمهام المنوطة بها.

٣-٢) تكوين اللجنة وأسماء الأعضاء والرئيس و صفة كل منهم غير تنفيذي / مستقل .

٣-٣) اجتماعات اللجنة خلال العام.

٤) إجراءات ترشيح أعضاء مجلس الإدارة .



٥) المكافآت :

٥-١) تفاصيل المكافآة المدفوعة لكل أعضاء مجلس الإدارة و كبار الموظفين كل على حدة بما فى ذلك الرواتب والفوائد والعلاوات والزيادات وخيارات الأسهم و مكافأة نهاية الخدمة والمعاشات ...الخ.

٥-٢) تفاصيل المكافآة الثابتة والحوافز المرتبطة بالأداء بالإضافة إلى معايير الأداء.

٥-٣) عقود العمل وفترة الإخطار ومكافأة نهاية الخدمة.

٦) تفاصيل عدم الالتزام من قبل البنك :

العقوبات والقيود المفروضة على البنك من قبل الهيئة العامة للرقابة المالية أو البنك المركزي أو أية هيئة رقابية اخرى بخصوص أى أمر متعلق بالأسواق المالية خلال السنوات الثلاث الأخيرة.

٧) القنوات التى يتم من خلالها الاتصال بالمساهمين والمستثمرين :

٧-١) التحقق من إرسال القوائم المالية السنوية و الربع سنوية لكل مساهم.

٧-٢) نشر هذه القوائم على الموقع الألكتروني للبنك .

٧-٣) فيما إذا كان موقع البنك على شبكة الإنترنت يعرض نشرات صحفية رسمية.

٧-٤) العروض التوضيحية التى تم القيام بها للمستثمرين الاعتباريين أو المحللين.

٧-٥) إذا ما كان تقرير مناقشات الإدارة وتحليلاتها جزء من التقرير السنوى أم لا.

٨) بيانات سعر السوق :

٨-١) أعلى سعر / أدنى سعر أثناء كل شهر من آخر سنة مالية.

٨-٢) الأداء بالمقارنة بالمؤشرات المتاحة .

٨-٣) توزيع ملكية الأسهم.

٨-٤) الأوراق المالية أو الأدوات المالية القابلة للتحويل إلى أسهم ، وتاريخ التحويل ، و تأثيرها المحتمل على حقوق مساهمي الشركة .

٩) الأمور المحددة الخاصة بعدم الالتزام بالقواعد وأسباب عدم الالتزام .

١٠) إيضاحات حول مراقب الحسابات وأدائه المهنى .

١١) أية أمور أخرى هامة .



“Value has a Value

Only if its Value is Valued”

…Bryan Dyson


Grant Thornton
Mohamed Hilal